

nr 2

i serien Sanningar och lögner från Ohde & Co

Ohde & Co

# Sanningar och lögner om **PIMS**®

... och därmed också några synpunkter på  
strategisk analys

**Av Peter Smith**

*Ohde & Co*

*april -2013*

*“When the history of business strategy is written,  
PIMS will remain as a milestone”*

– Philip Kotler

Skulle du vilja veta ditt företags framtid? Hur ni skall göra för att ta marknadsandel – utan att tappa i lönsamhet? Och vad ni skall undvika?

Kan PIMS hjälpa dig med detta? PIMS kan förstås inte förutspå om/när Grekland kommer att ställa in betalningarna eller när en av era konkurrenters lager skall brinna ner. Den typen av makroekonomiska eller slumpmässiga faktorer ligger utanför syftet med the PIMS Program som initierades av General Electric för att ta fram företagsekonomiska ”naturlagar”. Däremot kan vi, genom att använda resultatet av detta forskningsprogram, ge dig en unik insikt i vilka strategiskt/strukturella åtgärder ditt företag skall vidta för att nå målen – och hjälpa er att sätta rätt mål.

### 1. PIMS – Profit Impact of MARKET Strategy

Market i PIMS står för Market, inte Marketing, som Wikipedia envisas med att skriva, trots ett oändligt antal försök att få dem att rätta detta. Marketing strategy ingår delvis men marknadsstrategi adresserar så mycket mer. Exempel på marknadsstrategiska frågor

där PIMS ger faktaunderbyggt stöd och råd kan t.ex. gälla nya produkter:

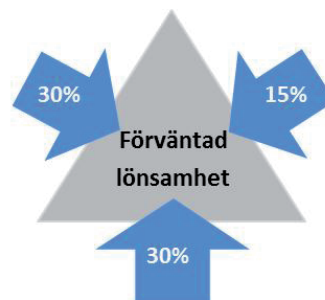
- hur stor andel av produktportföljen bör vara nya produkter för att ge bäst tillväxt respektive högst lönsamhet?
- hur skall vi lansera en ny produkt – hur skall erbjudandet se ut?
- vilken totalnivå på marknadsföring och sälj bör stödja lanseringen?
- vilken marknadsmix – media reklam, promotion, säljkår – ger bäst effekt?
- vilken marknadsandel kommer vi att kunna uppnå med denna lansering?

### 2. Andra tillämpningar av PIMS paradigmet

En av GE's ursprungliga målsättningar med PIMS programmet var att förstå i vilka befintliga och nya affärsområden man borde investera – eller inte. Samt att kunna sätta relevanta mål för olika enheter utifrån deras potential – inte utifrån vad de råkade prestera för tillfället. De viktigaste strategiska/strukturella ”drivers” av lönsamhet och tillväxt har sammanfattats i PIMS Paradigmet.

#### Konkurrensstyrka

- Marknadsandel
- Relativ marknadsandel
- Kundens preferens
- Nya produkter/F&U
- Kostnadsläge



#### Marknadsförutsättningar

- Marknadstillväxt
- Leverantörskoncentration
- Kundstyrka
- Kundkoncentration
- Marknadsföringsintensitet

#### Supply chain och kapitalstruktur

- Kapitalintensitet
- Kapitalstruktur
- Produktivitet
- Kapacitetsutnyttjande
- Vertikal integration

Källa: PIMS strategidatabas

Vissa av dessa drivers har en positiv påverkan – t.ex. ju högre kundpreferens, desto högre lönsamhet. Andra har en negativ påverkan – hög kapitalintensitet driver praktiskt taget alltid lönsamheten i negativ riktning. Sedan finns det drivers som har ett optimalt läge, t.ex. för lite eller för mycket innovation ger negativ effekt medan ”rätt” nivå ger bäst lönsamhet. Sedan samverkar faktorerna så att en driver kan förstärka eller försvaga effekten av en annan driver.

Idag använder vi PIMS i portföljanalyser (lönsamhet, tillväxt mm.), utveckling av SBU strategier, investeringsbedömningar, start ups, fastställande av potential i en affärsenhet, M & A (t.ex. kvantifiera de strategiskt/strukturella synergierna – eller avsaknad av) mm.

### 3. Kan PIMS användas i alla branscher?

Ja, i varje fall om det handlar om en marknads-ekonomi där branschen är konkurrensutsatt. PIMS Strategy Database, som är basen för forskningen och de olika analytiska modeller vi har till vårt förfogande, omfattar i storleksordning 20 000 affärsår av information från ca 4 500 kundföretag i praktisk taget varje tänkbar bransch. PIMS är därmed världens största strategi databas.

PIMS är också ett mycket kraftfullt verktyg för att visa hur företag, i en idag reglerad marknad, måste agera när marknaden avregleras. Något som varit värdefullt i bl.a. energisektorn och i tidigare planekonomier.

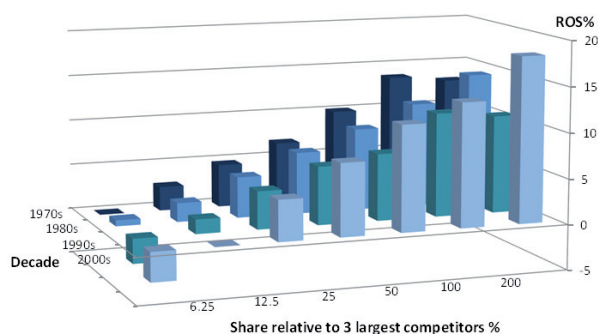
### 4. Men har ni verkligen tillräckligt många företag i just min bransch?

Kanske. Men jämförelser inom en bransch kan ofta vara av begränsat värde. Givetvis finns det rent tekniskt/operativa saker som är helt branschspecifika och som därför bara kan jämföras inom en bransch. Men när det gäller lönsamhetspotential och tillväxt har PIMS forskning tydligt visat att företag med samma strategiska profil – men i olika branscher – uppvisar ungefär samma ”performance”. Däremot har två företag med olika profil – men i samma bransch – helt olika förutsättningar att nå lönsamhet/tillväxt.

Kundens upplevelse av ditt företags produkt/tjänsterbjudande mäts dock alltid av PIMS i förhållande till konkurrenterna inom branschen och marknaden.

### 5. Men är inte PIMS historiska data?

Jo, det är det. Och det skulle ju inte kunna vara något annat. Inte om man vill att informationen som ligger till underlag för analysmodellerna skall vara fakta och inte påhittad. Tvärtom är de långa tidsserierna en av PIMS absoluta styrkor. Endast forskningsresultat som visat sig vara stabil över tid används i analysmodellerna. Ett exempel är effekten av relativ marknadsandel som bl.a. är ett mått på skalighetsfördelar.



Som framgår är sambandet stabilt över årtiondena. Däremot kommer ett företag sannolikt att förflytta sig längs den horisontella axeln över tid. Och glöm inte att den relevanta marknadsdefinitionen för ett specifikt företag också kan ha ändrats över tid. Det som på 70 talet kanske var en lokal svensk marknad kan ha utvecklats till att bli en nordisk marknad på 80-90 talen och rent utav en global marknad idag. Detta innebär att marknadens storlek, dina konkurrenter och de relevanta marknadsandelarna kan kraftigt ha förändrats och därmed påverkar din lönsamhetspotential – och dina strategiska val.

### 6. Varför använder inte alla företag PIMS?

En mycket bra fråga! Alla borde göra det. Men, som redan sagts, så har PIMS redan använts av ca 4 500 olika företag och nya tillkommer hela tiden. För att ta ett urval:

.....*Abu Dhabi National Oil, Addtek, AkzoNobel, Alliance Gas, Allied Bakeries, Ashland, AIM, Barilla*

*Wasabröd, BBC, BOC, Boehringer Ingelheim, BP, British Energy, Cadbury, Carrier, Castrol, Celsius, Centura, Chevron, Conoco, Cultor, Danisco, Danone, Domänverket, Electrolux, Exxon, Ewos, Fazer, Fujitsu, General Dynamics, Georgia Pacific, Gillette, Grace, Greif, Garnier, Honeywell, Hydro, Heinz, Idemitsu, Johnson & Johnson, Q8, LB Hus, L'Oréal, Linde, Lloyds TSB, Lukoil, Marabou, Mars, Marshalls, MoD, Modo, Nexans, Nordstjernen, Océ, Orkla, Rettig, Shell, Perstorp, Petrobras, P&G, Rexam, Rhodia, Rockwool, SC Johnson, SAB Miller, Sara Lee, Schweppes, Sinopec, Spendrups, Statoil, Thames Water, AA, Total, Unilever, United Biscuits, Wallenius, Wärtsilä, Wrigley.....*

### 7. Vad har PIMS med Ohde att göra?

Under utvecklingen av Ohde's metodik Resurssnål Tillväxt (se [www.ohde.se](http://www.ohde.se)) hade vi möjlighet att verifiera våra

hypoteser genom att testa dessa mot PIMS databasen.

Sedan 2009 innehar Ohde & Co rätten att använda alla PIMS analysmodeller i Norden och full tillgång till PIMS databasen. Genom att använda PIMS i våra olika uppdrag tillför vi våra kunder ytterligare mervärde. I sammanhanget representerar vi också PIMS Associates och dess moderbolag Malik Management, i de nordiska marknaderna.

### 8. En avslutande lögn...

PIMS dricks inte på Wimbledon eller Henley. Den dryck som där blandas med sockerdricka eller ginger ale, och belamras med apelsinklyftor, gurka och jordgubbar är PIMMS (no. 1 cup) – som tillverkas av Diageo (som dock jobbat ihop med PIMS).

OHDE & CO bildades 1993 och i dag är vi cirka 20 medarbetare. De flesta konsulter är civilingenjörer eller civilekonomer. Alla våra konsulter har omfattande erfarenhet från befattningar som linjeförare och därtill lång erfarenhet från konsultverksamhet.

Våra typiska kunder är tillverkande och tjänsteproducerande företag i svenskt näringsliv.

Vi samarbetar med Malik Management i St. Gallen samt med PIMS Associates, London. Genom detta samarbete har vi tillgång till världens kanske främsta strategidatabas och analysmodeller; PIMS – Profit Impact of Market Strategy.

The logo for Ohde & Co features a stylized red 'O' with a white arrow pointing upwards and to the right, followed by the text 'Ohde & Co' in a black serif font.

Vasagatan 45  
411 37 Göteborg  
Tel: 031-20 24 60  
E-post: [info@ohde.se](mailto:info@ohde.se)

[www.ohde.se](http://www.ohde.se)